

食の現場から

ホテルニューオータニ総料理長 伊佐 武二

今日のご出席のメンバーの方はフードスペシャリストを養成する学校の先生方だということをお聞きしまして、私ごとき浅学の者が皆様方のお役に立てるようなお話をできるのかなということを一瞬思ったのですけれども、おいしいお料理があって初めてのフードであろうという自負は私どもでございますので、「食の現場から」ということで、私どもがふだんしていること、考えていることを皆様方にお話しして、ご参考の一助にさせていただけたらうれしく思ひまして、お引き受けした次第でございます。

サッカー少年のフランス料理との出会い

お客様とか知り合いになった方に「料理長は何で料理人になったんですか」とよく聞かれます。料理

人になって40年たったわけですがけれども、まさか自分が料理人なるとは思わなかった、というのが正直なところですよ。

私の世代では非常に珍しいのですけれども、サッカーが大好きで、小学校4年からサッカーをやっておりました。兄貴などの影響で、昔は学校がそんなにうるさくなかったですから、小学生なのに中学校へ行って部活で一緒にサッカーをやっていました。東京ですけれども、中学校のときに東京都のユースの副キャプテンをやって、高校ではインターハイ、国体全部出て、大学は明治か早稲田へ行こうかなと思っている矢先の高校3年のとき、今でも覚えているのですけれども、秋の大分国体で左のじん帯破損をしました。ひざというのは通常前後しか動かないので

略 歴

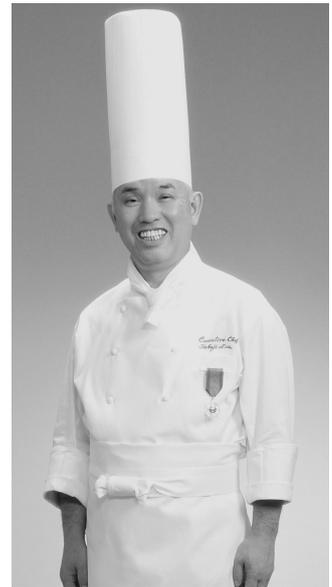
伊佐 武二 (イサ タケジ)

1948年 東京で生まれる
 1968年 ホテルニューオータニ入社
 1984年～1991年
 ヨーロッパ・アメリカ等で料理
 研修
 1992年～1998年
 宴会料理長となり、迎賓館及び
 総理官邸担当料理長も務める
 1998年 調理部長に就任
 1999年 総料理長に就任
 2005年 11月 東京都より東京マイスター
 (江戸の名工) 受賞
 厚生労働大臣賞受賞
 現在に至る

2007年 1月 フランス農事功労章受章
 4月 国土交通大臣賞受賞

【参加団体】

- ・エスコフィエ協会会員常任理事
- ・メートルドキュイジーヌドゥフランス名誉会員
- ・メートルドキュイジーヌドゥベルジャン名誉会員
- ・フランス料理アカデミー会員
- ・シェヌドゥロティスール協会会員
- ・クラブガストロノミック プロスペールモンタニエ会員
- ・トック・ブランシュ国際倶楽部会員
- ・レザミキュルノンスキー会員
- ・八重洲会会員
- ・全日本司厨士協会最高技術顧問・理事
- ・フランス司厨士協会名誉理事



すけれども、左右に結構大きくぶれるような大けがをいたしました。大学へ行ってサッカーをやるとばかり思っていましたので、失意に暮れました。先生も心配なさって「そういう強いところでサッカーをやらなくても、青山学院だとか成城学園とか弱いところだったら入れてあげるけど」といわれたのですけれども、当時、そういう弱いところでサッカーをやってもしょうがないと思っていて、「先生、いいです」と断りました。卒業式が終わっても何もすることがなくて、高校を出てサラリーマンをやってもしょうがないなという気持ちもありまして、一人悶々としていました。

とあるとき、中学、高校と一緒にサッカーをやった友達——彼は青山学院へ行ったのですけれども——が「おまえ、何もしないでどうするんだよ。元気もないし」と声をかけてきました。彼のお父さんは、今はもうないのですけれども、麻布プリンスホテルというホテルが広尾の方にございまして、そこの料理長をされていました。そういう関係で、中学校ぐらいのときからよくプールへ連れていってもらったりしていたのですけれども、その彼がお父さんに「伊佐が何もすることなくて、元気がなくて困っているんだよ」と話したら、「僕のところに連れておいで。おいしいお料理でも食べさせてあげるよ」とおっしゃったそうです。友達と2人でお父さんのところに行き、ごちそうになりました。

多分、私が生涯初めて食べたフランス料理のフルコースだと思います。今でも料理は覚えております。フォアグラとカモのテリーヌ。昔のフランス料理ですからオニオングラタンスープ。そして、舌平目の詰め物で、赤いソースと白いソース。今ですとパンブランソースとクーリードオマールとかアメリカンソースだということは想像がつくのですけれども、当時は紅白のおソースでおいしかったという思いだけでした。メインディッシュはローストビーフで、デザートはチェリージブレ。それは私が18歳で初めて食べたフランス料理でございます。

反対されてもこの道へ

帰りに友達と2人で有栖川宮公園の横を通って、テレビ朝日通りを六本木の方まで歩いていった。2月の末ですから寒かったはずですが、何かホカホカ

して、すごくいい気持ちだったのです。多少ワインを飲んだというせいもあるかもしれませんが。友達に「おい、加藤、おいしい料理を食べると何か元気になっていいな」と私が何気なくいいましたら。友達が「伊佐、当たり前じゃないか。うまい料理を食って怒るやつがいるかよ」という。おいしい料理というのは、人を元気にできるし、幸せな気分させるのか、こういうジャンルの仕事ができたらおもしろいかな、などと単純に思いまして、うちへ帰っておふくろに、「お母さん、僕は目的がなくて困っていたんだけど、料理人になりたい」と話したら、おふくろが三日三晩泣きました。ご年配の方はご承知だと思っておりますけれども、昔、新聞の三面記事、漫画の右側のところに載っている記事といえば、悪いことをする人はやくざ、元調理師、元バーテンという時代でございまして、「うちはおじいさんもお父さんもみんな近衛兵に行っているんだ。おまえはけんか早いし、包丁で人でも刺して新聞に載ったらどうする。頼むから、そういうやくざな商売はやめてくれ」ということで、すごく反対されました。今でこそおふくろが「おまえ、いい仕事をやっているね」などということをおいいますけれども。

でも、料理人になりたい気持ちは変わりません。しかしながら、友達のお父さんの世話になってというのは嫌だなと何となく思ったのです。それで、私のところは新宿区の外れなのですけれども、近所にいる、私をよくかわいがってくれる親戚のおばさんのところへ行って、「親に反対されているのだけれども、料理人になりたい」ということで、今はなくなってしまったのですが、うちから歩いて15分ぐらいのところ、東中野に日本閣という結婚式場がありまして、最初はそこに1年間行きました。そして、縁がありまして、1年後にニューオータニに入社したという次第でございます。そのとき以来、何で料理人をやっているのですかと聞かれると、「お客様が喜んでくれるのがうれしいからずっとこういう仕事をやっています」と答えています。これは今でも実感として変わりません。

私たちの会社も、例年4月になると新入社員がたくさん入ってきます。当然9月ごろ、調理志望者を私が面接するのですけれども、料理に限らず、私が先生方を前にしてこんなことをいっていいかどうか

わかりませんが、サービス業にふさわしくない日本人がすごく多くなったように思っております。向いている人はどういう人かという、私が思いますのに、人の喜び、人の幸せというのを自分の喜び、自分の幸せにできる人間的な資質が高い人がこういう商売に向いているのかなと思います。

私は昭和23年生まれですから、団塊の世代で一番多いときです。授業中に先生に指してもらおうと思っても、10回ぐらい手を挙げないと指してもらえない。今は1クラス20名ぐらいで、自分から求めて動かなくても、いろいろなものを与えてもらえる時代の中に生きているという時代背景の違いがあるかと思いますが、私たちの時代ですと、家のためだとか、仲間のためだとか、自己犠牲するというのはそんなに苦痛ではなかったし、当たり前だったと思います。今でこそ死語になっていますが、東京に集団就職で来て、家に仕送りするというのも、私たちの若いころは当たり前にあったと思います。それに比べて今は、自分の幸せだとか、自分のためにというのがすごく強い時代だと思います。

私たちは何でも自分で切り開かないと自分たちのものを得られなかった。でも、今の子供たちは違います。例えばA君とB君がいます。A君が英語学校に行ったらすごく英語ができるようになった。すると、B君のお母さんは、B君に「ねえ、あなたもA君みたいにあそこの英語の学校へ行ったら？そうしたら、英語の先生、上手みたいだから、あなたの成績も上がるんじゃない？」みたいな形で、すべて周りがおぜん立てしてくれる。そういう環境で育ち、なんでも与えられることに慣れきっている子がサービス業に入ってくるわけですから、人が何を求めている、どのようにして差し上げたら喜んでもらえるか、相手の気持ちを読むという能力が、知らないうちに弱くなってしまっている人が多くなっているように思います。

サービスの心とは

私は3月にあるアジアの国に行きましたが、その時とても残念に思ったことがあります。あるホテルの総支配人とそのホテルの日本料理レストランで食事をしました。その総支配人が、ここの町では、うちの日本料理がワン・オブ・ナンバーワン、多分ナ

ンバーワンだと思いますとおっしゃったのです。日本人として私がみて、最高だとは思わないけれども、よそと比べると多分食べられるレベルのものであったのは事実です。しかしながら、残念だなと思ったのは、お醤油差しです。とてもすてきな、床の間に飾っておきたいような焼き物のお醤油差しでしたが、いざお醤油を注ごうとしたら、注ぎ口がこんなに太くて大きく、そのために、自分が入りたい量というのを格好よく、きれいに、さりげなく入れることができない。これがお客にとって、食べる人にとってどんなストレスであるかというのは、多分その人たちは気がついていないのでしょうね。

私などは、当たり前にさりげなく快適に時間を過ごせるサービスがいいなと自分自身で思っているわけです。私どものホテルでも恥ずかしいことがよくあるかと思うのですけれども、手を挙げないと水をもってこないとか、コーヒーを注いでくれないというのは、この頃いろいろなところでよく見受けられます。この間、都内のさるホテルに朝食のバイキングを食べに行きました。サラダバーのところにフルーツサラダがありました。カuttingしたフルーツをマヨネーズ状のもので和え、それを何と平たい器に盛り込んであるのです。それでスプーンが置いてある。当然深い、アームのある器ならスプーンでとったときにこぼれないし食べやすい。そういうところの気遣いが足りないようなお店がこのごろすごく多く見受けられるというのは、そこを構成される人たちの能力があるなしとか、そういうこととは別に、気持ちが少しずつ弱くなっているのかなと感じるこのごろでございます。

私はスタッフに、世間でいう行間を読むといひますか、バックヤードをもっと真剣に考えなさいということをよくいいます。例えば、これは失礼な話なのですが、5,000円の立食パーティーがホテルでありました。ホテルとしてはとてもリーズナブルなお値段だと思うのですが、「きょうのブッフェは安いよな」みたいな会話をするスタッフがたまさかいます。5,000円の費用なら、何もホテルニューオータニでパーティーをしなくてもいいではないかという考えです。私はすごく怒ります。その会社が何でホテルニューオータニで5,000円というプライスでやるのかということを考えてことがある

のかと問います。これから急成長していくかもしれない。一流の会社になりたい。それには、一流の方をお招きして、我々は上昇志向でこうやって頑張る会社なのだという意気込みを示したい。そういうお考えでうちのホテルをご利用いただいているのかもしれない。そういうことを思ったら、「きょうのパーティーは安いよな」などといえるかと。

例えば、私がある会社のスタッフで幹事を勤めているとします。社長さんが私に「おい、君、きょうは大切なお客様を接待するんだから、おまえはできがいいからしくじりはないと思うけども、頼むよ」とおっしゃったとします。もし当日の料理が、ゲストの方の意に沿わない、嫌いな食材の料理であつたらどうなるか。引き出物等々で間違ったものをご用意してしまったらどうなるか。大切な商談のための接待であるのに、失礼があれば、商談が壊れるかもしれない、それによって会社がおかしくなるかもしれない。幹事さんのサラリーマン人生が台無しになってしまうかもしれない。自分たちは常にそういうターニングポイントに立って仕事をしているのだという自覚をもってやってくださいということもいつも私はうちのスタッフにいつております。

若いスタッフにのぞむこと

私どものホテルには 400人ぐらいの料理人がおります。私は和・洋・中、パン屋さん、菓子屋さんを束ねているわけですが、若い人たちに何をいつているか、何を教育しているかということも少しお話しさせてください。

まず第1に、料理の基本を徹底して覚えなさいと。基本といってもいろいろあると思うのですが、例えば包丁を使ってものを切ったりすることでは、拍子木に 100個切りそろえることからはじめます。同時に、何でそれを同じ大きさに切らなければいけないのかを考えさせます。拍子木の大きさがばらばらであるならば、下処理としてゆがき、1分だったら1分でざるにとって水で冷やしたときに、大小があつたら同じ状態で仕上がるかと。拍子木に切るにはその目的があるのだから、最低限、同じ大きさに切りそろえることができなければいけないよ。魚もきちっとおろせなければいけないよ。鶏もビーフもおろせなければいけないよと。当然のことながら

煮炊きというのもきっちり覚えなさい。調理などというのは、焼いたり、煮たり、揚げたり、蒸したり、そんなに多くあるわけではないと思うのです。そんなものは、私にいわせれば本当に優秀な子に5、6年ぐらいみっちり教えれば出来ると思います。

2番目は、今もちょっと触れましたが、たとえば拍子木に切るという課題を与えられたときに、その技術を一生懸命に身につける中で、料理のロジックをしっかりと覚えていきなさいということです。これはどういうことを説明するときに、私はこのようにいついます。81という数の中に9が幾つあるかといつたら、私たちは簡単に9個と答える。それは、私たちが掛け算、割り算を知っているからです。もし足し算、引き算しか知らない人であるならば、9を9回足したり、9回引かないと答えが出てこないだろう。ピンク色をつくりなさいといつたとき、ここにいらつしゃる皆様方は、赤いペイントと白いペイントをまぜれば簡単にできるとだれでもわかります。でも、それは赤と白をまぜるとピンクができるとわかっているからそれが簡単にできる。それを知らない人はピンク色はできない。ましてや、ピンク色がどんな色だかわからない人には、つくれといつてもできない。料理のロジック、基礎というのはそういうものだ。そういうものをどんどん積み重ねて、連立方程式、微分・積分まで含めた高級な基礎といつものを覚えた人がいつばいろいろな仕事ができるようになるのだよといついう方をします。

最高のものを食べることで

そういう段階が過ぎたときに、私はその段階で最高のものを食べる、最高を知れといついます。例えば、マグロだったら 1,000万円のマグロを食べると。1,000万円のマグロといついますと、非常に大げさに聞こえるかもしれませんが、もし 300キロ台の大間のマグロが上がつたならば、キロ3万円を取引しているなら1匹が 1,000万円です。1年に1本か2本上がるといついます。そういう最高のものを食べなさいと。

お料理の基準といつものは、自分自身が知っているものの中からはかできないわけ。家庭で奥様がスーパーで1さく 2,000円のマグロをいつも買つて召し上がつていつるとすると、その 2,000円のマグロ



講演中の伊佐総料理長

に対して、どこそで食べたのはおいしいとかまずいとかという判断しかできないわけです。ですから、始終食べるというわけにはいかないでしょうけれども、本当に最高のもの、一番おいしいものを料理人たる者は絶対知らなければいけない。

技術でも最高のものを知らなければなりません。私たちが料理人になったばかりのときというのは、フランス語は書けない、英語もしゃべれない。だけれども、とてつもなく素晴らしい技術をもっている人がいました。今の料理にはあまり出てこないのですけれども、シャトーポテトなるものが昔よく出たと思います。ポテトをくし形にむいたもの。包丁でむくときに、必ず1、2、3、4、5、ひっくり返して1。6回の手順で同じ形、同じ重さにむける。小さなシューをプロフィットロールというのですけれども、昔よくコンソメの浮き実に使いました。私がホテルニューオータニに入ってスープ屋というセクションに配属されたときにびっくりしました。先輩が黒い天板にシューを絞っていくのです。1枚絞り終えるごとに、オープンに上から入れる。5枚目が絞り終わると、何もみないで一番上のオープンからとり出して5枚目と入れ替える。出したものはちょうどいいあんばいに焼き上がっている。なれないとオープンをあけてみたり、タイマーか何かを入れて、その音を合図にあけたりするというのがこのごろ多いと思うのですけれども、そういう名人芸の人というのはたくさんいました。お肉をおろすと、サーロインというのは、頭としばの方で太さが違うのに、200グラムというと、30枚全部200グラムぴったり。違っていても1グラム、2グラム。そういう本当の

職人芸の人がいっぱいいました。今は残念ながら、理論的にはすごい方が多いと思うのですが、技術者としてそういう方が少なくなってきたということで、私たちは少し寂しく思うところがあるのですが、そういう最高のものを覚えていきなさい、みていきなさいということをいつもしております。

自分の基準値をもつ

それと、4番目に私がいうのは、自分の基準値というのをしっかりもちなさいと。自分がぶれない基準。お料理などでいいますと、例えば味をつける幅がここからここまでの間が一般的に食べられる味つけだとすると、その間を100目盛りで切るならば、センターの50か51、その辺のピンポイントでしか自分自身がおいしく感じないような味覚、感覚というのを自分で鍛えろと。そうすれば、人間ですから、体調が悪いとか、精神状態によっていろいろ波がある中でも、そんなに大きくぶれないだろうし、お客様のお好みだとか、相手の状況に合わせてアレンジするのでも、自分自身のセンターラインがしっかりしているならば、お客様にこれはいかなるものかというものはそんなに出ないはずだよと。そういう段階まで自分自身をつくり上げていってくれという指導をしております。

でも、料理をつくる中で多分一番大事なのは、何より一生懸命やるということなのでしょうね。一生懸命やる中で挫折もあります。どうしてもできないこともあります。私もたまに無理難題をうちのスタッフにいうときがあります。これも物の例えではあるかと思うのですけれども、「君に100メートルを10秒で走れといたらどうする」という問いかけをします。そうすると、「僕はカール・ルイスじゃないんだから、100メートル10秒なんか走れるわけない」という子がほとんどです。でも、私はいつもいっているのですけれども、自分が走れる走れないは別にして、とりあえず、100メートル10秒で走れるように死に物狂いで練習をする、それでも、どうしてもできなかったらどうするか。100メートルを走り切る力はないけれども、50メートルを5秒で走るように訓練するよと。もし、50メートルを5秒で走れるならば、「済みません、100メートルを10秒で走れないけれども、50メートルを5秒で走りま

すので、その2本でご容赦いただけますか」というしかないだろうと。もしそれができなかつたら、実際的にはそんなことはあり得ないのでしょうけれども、10メートルを1秒で、スタートダッシュだけ自分で鍛えるようにしろと。それを一生懸命やる中で、自分が100メートルを走るのが適しているのか、50メートルを走るのが適しているのか、10メートルのスタートダッシュが得意なのかという、自分の特徴を知ることなのです。そのことにより自分自身の特性、組織の中で自分がどのように生きる、生かされることができるのかというのを学ぶのだろうということをおもいます。

技術と心と

お料理に心を込めるといふ言い方をしますと、よく世間一般に、母親のお料理が原点だとか、一番おいしいとかという言い方をなさると思うのですが、ある面では、私も正解だと思っています。例えば、お母さんが、自分の愛する子供の誕生日にお友達を呼ぶ。子供のお友達に対して、君のお母さんは本当に料理がおいしいねとか、そのようにしてもらいたい一心で本当に子供の好きなものを一番いい状態で、心を込めて一生懸命つくる。だから、多分おいしいのだと思う。でも、私たちはプロですから、当然のことながらお母さんのレベル以上のものをつくらなければいけない。つくるためには、当然知識、技術が必要だと。でも、その技術だけをもってできるものではない。人間は感情の動物だと。波風あるよと。もしかしたら、技術、知識がないやつだって、あるやつよりおいしい料理ができることがあるのかも知れないよ、と言います。

縦軸と横軸があったとします。縦軸は技術の軸です。ゼロから10まであります。横軸はマインド、心の目盛りです。ゼロから10まであったといたします。技術が10で心が10であるならば、これは100という容積の最高のものが多分できると思います。でも、技術が10であっても心が7の状態で作れば、10掛ける7で70の容積のものしかできないと思います。技術が9であっても、いつも全力を尽くしてやる状況をつくれる人で、10の精神状態、心で作るならば、9掛ける10で90の大きさ。私たちは少なくともプロで料理をつくっている以上、

きょうおいしくてあしたまずいということは絶対だめなのです。きょう、ここのお店へ行ってビーフシチューを食べたらうまかった。では、この次には彼女を連れてこようと思ったときに、そのときはおいしくなかった。これは商売として使えません。絶対的に最低限のおいしさの基準、私でいいますと、うちのスタッフに「どんなにぐあいが悪く立って、私たちはプロなのだから、最高が10だとすると、8は最低ラインとして出さなきゃだめだ。それ以下のものであったら出すな」ということをいつもいっております。

好きなことと向いていることとは違う

料理学校に招かれたりしてお話することが良くあります。このごろの料理学校の体験入学などというと、昔と違いましてお母さんがついている方がすごく多いです。そういう席でよく出るのは「先生、何年ぐらいやったら一人前になれるんでしょうか。うちの子を一流にしたいんですけど、どうしたら一流になれるんでしょうか」という、愚問といたら怒られてしまうのですけれども、こんな質問です。私はいうのですが、例えば色盲だとか、性格が異常だとか、手先が動かないとか、特別なハンディキャップがない限り、一生懸命やれば、だれでも絶対一人前の料理人になれると。一人前の定義は何かということですが、「一人前というのは、私にいわせれば、その道で飯食っていける人が一人前だと思いますよ」ということをいいます。でも、一流になるといふのはまた違うのかなと。一生懸命努力しても一流になれない人は残念ながらいいます。私は自分が一流であるかどうかということは別にいたしまして、本当に一流の人というのは、やはり素質、努力、運も含めてですけれども、トータル的にそれがかみ合っていないと多分なれないと思います。

例えば、小学校1年生のときから絵が好きで一生懸命かいているけれども、通信簿で3しかもらわない子と、普通にさっさささとやっていつも5をもらう子がいます。物を組み立てる美的な感覚などというのは絶対的にかなうわけないわけです。10年やったから、20年やったからその人が優れているというわけではなく、もって生まれたものです。

この間、電車に乗っていましたら、「好きなことを

仕事にしよう」という専門学校のキャッチコピーが目に入ったときに、汚い言葉ですと「ふざけんなよ」と思わず思ってしまった。すごく悲しい思い出というか、かわいそうな思い出というのがありまして、だからそのように思ったのですけれども、好きなことと向いていることというのは違うのです。将来うちの幹部候補生になれるなどと思って期待していた子がいます。面接で採って、すごく性格のいい子で、ルックスはいい、フランス語も一生懸命勉強している。頭もいいし、人一倍努力している。その子が、ホテルニューオータニへ入って5、6年たったあるとき、私のところへ来まして、「料理長、済みません、お話があるんですけど」と。どこか外国でも行くという相談かなと思って喜んでいたら、「料理人をやめさせてもらいたい」。何でと聞きましたら、「面接のときに僕は料理長にいったと思うんですけど、ホテルニューオータニに入って一流の料理人になりたいということで、自分なりに本当に一生懸命やってきました。たった5年か6年かといわれればそこまでなんですけども、自分でこの道で一流になれないとわかった。悔しくて悔しくてしょうがない。でも、料理は好きで好きでしょうがない。自分で本当に悩みました。でも、一流になれないんだったら、僕が料理人になった気持ち、きっかけとは違うんで、この道で一流になれないとわかったからには、残念ながら料理人をやめたい」と。今でも思い出すのですけれども、私の目の前でわんわん泣いたとき、私もどうやって対処していいかわからないぐらいショックだったし、かわいそうだなと思いました。

町なかで日曜日にサッカーをやったり、草野球をやったりしている人をいっぱいみると思うのですけれども、本当に楽しそうです。好きでやっている、趣味でやっているのですから。その子も料理が大好きだから、一生何らかの形で料理をして楽しんでいると思いますけれども、「もう25歳になりましたが、自分が一流になれるものは何か、これからもう1回探させてください」といわれたときに、残念ながらですけども、「わかった」ということで送り出した記憶があります。だから、好きな仕事で先生方のいらっしゃる学校に入られたり、私たちの仲間になったりする子はたくさんいるのですけれども、現実に好きなことと本当にそれが向いている子との違いという

のがわからないまま時が過ぎる人が多分7割、8割ぐらいいるのかなと。でも、本当にその若さで向き合っている子もいるのだということで、考えさせられた次第でございます。

専門店化するレストラン

本題のお料理の方に入りますと、ホテルにはレストラン、宴会部門といろいろあるわけですが、レストランでいいますと、お料理の傾向はホテル内におけるレストランもどんどん専門店化してくると思います。昔は私どものホテルでも、新館ができる前に、今、Taikan Enという中華レストランがあるところに、ベルヴェーというコンチネンタルレストランがありました。よそ様の会社で怒られてしまうかもしれませんが、ホテルオークラにもコンチネンタルというレストランがありました。いわゆるコンチネンタル料理ですから、ヨーロッパ全般の料理を出していた。そういうレストランは今、都内のホテルで1店もありません。みんな模様がえした。なぜかという、その当時は、私が初めて食べたフランス料理のごとく、いわゆるフランス料理、西洋料理というあいまいなくくりの中の特徴がないレストランでも、それがいいか悪いか判断できない食べ手の大勢いたから成り立ったのだろうと思うのですけれども、今は海外旅行へ行かれる方もいっぱいいらっしゃるし、日本じゅういろいろなジャンルの料理がたくさんある。自分の目的、自分の嗜好に合ったところにしかお客はいかないということになり、ホテルのレストランもどんどん専門店化しています。私どものホテルでいいますと、フランス料理のツールダルジャン、イタリアン料理のベルヴェー、上海料理の Taikan En、そしてステーキハウスとか、そういうジャンルにこだわった中でしか、レストランは多分生きていけないのかなと思っております。

今、どこへ行ってもおいしいのは当たり前です。まずいお店などというのは3ヵ月ももたないと思います。その上で、そのお店独自のオリジナリティーをどうやって出すか。おいしいものプラスアルファで、ロケーションであるだとか、サービスであるとか、いろいろな要素のものをプラスアルファとして、そのお店の特徴としての的確に出せているところだけが勝ち残っていくのかなと思っております。

メニュー開発——新奇なものとは限らない

私たちホテルでもメニュー開発というのを題材に、スタッフに与えることがあります。だけど、うちのスタッフが比較的間違いやすいのは、例えば今まで出している料理の傾向がこれだとすると、新しい料理をつくれといいますと、全然違うものを考えます。これは決して悪いことではないです。けども、よく考えてみると、例えば日本にハンバーグ、カレーライス、豚カツ——フランス料理とはいえませんが——、そういう料理がある中で、何でそれが100年もやって今日につながっているかといいますと、多分、たゆまないメニュー開発の中で今よりおいしいカレー、今よりおいしいハンバーグというのを私たちの先達がずっと築いていってくれたから、そして、しっかり作りさえすればおいしい料理になるというものだから、ずっと残っている料理なのかなと思います。フランスのクラシックなお料理でもそうです。今の世に語り継がれているというのは、ちゃんとした手順でちゃんとつくればすごくおいしいです。かといって、100年前、200年前の粉とバターは今とは絶対違うし、魚も違う。その中で今の人たちの嗜好だとか、そういうのを取り入れながら継承していったからおいしいのだ。だから、新しいメニュー開発をするときは、何でもかんでも右から左、AとBを取っかえようと思うなと。今、あるものをよりおいしくグレードアップするというのは、本当はもしかしたら一番のメニュー開発かもしれないよね、ということをいいます。

お料理というのはそうです。ホテルニューオータニのコーヒーショップへ行きました。1,800円、1,900円のカレーを食べました。ここのカレー、すごくおいしいわね、ここのサンドイッチ、すごくおいしいわねということで、例えばホテルのコーヒーショップのカジュアルクリスマスなるパンフレットがお客様のお手元に行ったときに、1,800円、1,900円のカレーでもあんなにおいしいのだから、6,000円のディナーだったらすごくおいしいものを食べさせてくれるだろうという期待感をもっていただけると思うのです。一生に1回しか食べないような珍奇な食材ではなくて、カレーライス、カツ丼、サンドイッチのような、だれでも判断できるもの、その料理をおいしくお出しできないところであるならば、1万

円だろうが3万円だろうが5万円だろうが、高額のディナーをやったって、カレーもうまくできないのに何でそんなお料理が上手にできるのということで、お客様は多分敬遠されてしまうでしょう。ですから、毎日毎日やっている料理というのを本当に全力で、当たり前のことをしっかりやれということをおいっています。自分自身にも心に刻んでおります。

1,500名の正餐をおいしく出す

片やホテルという食の現場に限っていうならば、宴会という部門がございます。宴会部門が昔と違いますのは、料理内容がよりレストラン化しております。私どものホテルで1,000名、1,500名の正餐がありますけれども、昔ですと、大きなお皿で取り分けサービスみたいにしてたのが一般的なやり方だったと思うのですが、今、1,500人でも全部皿盛りで、レストランでお出しするような形でやります。でも、私は1,500人の料理をつくったことがありません。幹事さんとお話して、「料理長、1,500名の料理おいしくできるの」といわれたとき、「僕は1,500名の料理なんか1回もつくったことないですから」と言います。変な顔されるのです。だって、1,500名の料理なんて絶対おいしくできないわけじゃないですよ。例えば、100人前つくるのに10分かかかるならば、1,500名の料理をつくるためには150分かかかるわけです。2時間半前につくった料理などおいしいわけない。だから、私はどのようにするかというと、300名の料理を5ヵ所で作らせます。300名ぐらいでしたら必死になってみんなが頑張れば、最高ではなくても90%ぐらいの状況の料理は出せると思っておりますし、ホテル内にはいろいろなところに厨房があり、おかげさまで400名のコックさんがいますので、1,500名などというときには料理を5ヵ所から出すという出し方をしています。そうすれば、1,500名つくる料理の5分の1の時間帯でお料理ができるわけですから、いい状態に出せます。

正餐のほかにもう1つ、立食パーティーというのがあります。一昔前はスモガスボードなるものがあった、そこに何十種類もきれいに飾りつけた冷たいお料理がたくさん並んで、すてきだわ、格好いいわということでお客様は多分満足されたのだと思うのですけれども、立食パーティーの欠点というのは、

つくって時間がたったものをお召し上がりいただくことだと思っております。料理は基本的には瞬間芸で、食べごろというのがあると私は思っておりますので、時間をかけたものをなるべく出さないようにしたいなと今でも思っております。そのためには、宴会場内には設備的な制約もあろうかと思えますけれども、私のホテルでは冷たい料理をなるべく少なくしております。冷たい料理でも、例えばホームメイドのおいしいテリーヌだとか、アイスピックなどをお客様の前で、お客様のご要望にこたえながらカッティングして出すとか、身近な簡単なところでスモークサーモン等々もそうなのでしょうけれども、切って時間がたって脂が出たものを出すよりは、その場で切りたてのものをお出しする。温かいお料理であるならば、くし揚げみたいな単純なものでも揚げたてを召し上がれば、スパゲッティーでもゆでたてでお召し上がりいただければ、レストランで食べるのと同じような状態で食べられるだろうと思えます。そういう傾向で今は料理をつくらせていただいております。



設立記念パーティー風景

それと、ご披露宴というのはホテルにとってすごく大きなマーケットです。収入の大きなところですが、でも、皆さんもそうだと思うのですが、ご披露宴に来て、その席に座ってメニューをみるまで何が出るかわからないというのが現実です。これを将来的に何とか見えるような形にできないかと思っているときに、こんなことがありました。ホテルの内見会、賞味会のところで、ある老舗のおじいさんとお父さんとご新郎様ご本人が来て試食をなさっ

た。おじいさんは中華料理がいい、お父さんは日本料理がいい、ご新郎様はフランス料理がいいと。打ち合せに私たちが同席していてもなかなか決まらないのです。30分ぐらい一生懸命お話を聞きまして、私から提案させていただきました。「ご披露宴の料理というのは、その席に来るまでに何を食べるか来る方がわからないのが欠点だと思いますので、事前にどんな料理かわかるようにしたらいかがでしょうか。宴会場の位置の関係から中華料理をお出しすることはできないのですが、日本料理とフランス料理でしたらお出しできます。それぞれの当日のメニューをご試食いただき、それでよしいということでしたら、ご案内状の中に日本料理のメニュー、フランス料理のメニュー両方おつけになったらいかがでしょうか。出席いただける方にはどちらの料理がよしいか選んでいただく、アレルギーなどで食べられないものがあつたら、そこに一筆加えていただくということはいかがでしょうか」とお話ししました。「おまえ、そんなことできるのか」とおじいさんが最初におっしゃいました。「やったことはありませんけども、将来的にそういうことを僕はしたいなと思っておりますので、今回まだご家族の中でどういう料理かということをお決めかねになつてますから、絶対ご両家様にご迷惑をかけませんので、僕にお任せいただけますか」ということでやりました。

当然、コースの数も前菜からデザートまでそろえなければいけませんし、進行というのがありますから、そういう条件の中でメニューをつくりました。非常にすごい反響を得て、ご新郎様の友達に案内状を配ったとき、「おまえ、こんな結婚式あるのか、本当にこれやるのか」といわれて、みんなから称賛のあらしだったそうです。ホテル総動員してやりまして、良い結果を得られ、後日、お金のお支払いとか、写真をとりにくるとか、いろいろな形でホテルにいらっしゃるときに、そのたびにお呼びいただいて、そのたびに絶賛していただいた、そういう記憶があります。将来的に、ご宴席でも何らかの形で食べ手の側に立った提供の仕方ができたらうれしいなと思えます。

こんな大きいホテルですからお客様からチップをもらうことも結構あるのです。そんなときは、事務の女の子に「ちょっとこれを預けてこい」とホテル

の中の郵便局に貯金させて、うちのスタッフがフランスに行くというと、20万、30万と補助してやるのです。何でそんなことをやるかというと、お客様からいただいたお金は、お客様に還元することが基本です。お客様はフランスの三つ星でも二つ星でも、イタリアでもいろいろなところへ行っていっしょやる。コックさんは時間がなく、若い人たちはそんなにお金もないですから、もし自分自身である程度半分ぐらい負担するというのなら、その一助にお金を渡してあげて食べてこいと。食べてきたって、その味が、自分にとってうまいか、まずいかはわかりません。つくり方を覚えてくるわけではありません。そんなのは覚えてこなくていいよ、お客さまの立場になって、最高のサービスはどういうサービスか、食べる側に座ってみて、何をしてくれたら食べ手はうれしいのかというのを味わって帰ってくればいいよと。そういうことでいつも若い人を送り出したりしています。

ひとりがナンバーワンを支えている

あちこち話が飛んでしまうのですけれども、一番最初、私が初めて本格的なフランス料理を食べたときのカモとフォアグラのテリーヌ。当時ですから、今考えると多分フォアグラは本物ではなくて、白レバが何か使っちゃったと思うのですけれども、その料理をきょうこの後の懇親会に出します。テリーヌバラエティーというコーナーがあり、リングが乗っているテリーヌ、それが私が初めて食べたフランス料理のテリーヌでございますので、もし興味がおありの方は、どんなものかなということでお召し上がりいただけたらうれしいなと思います。

あと、私どものホテルの話になってしまっても恐縮なのですが、私どもの社長が、ある時期、ナンバーワンを目指す——経営者としては当然なのだと思うのですけれども——といわれたことがあります。そのころ私はまだ総料理長ではなくて、ナンバー2の立場だったので、すごくうれしく思いました。私たちの組織は、料理人が400人いて、総料理長というのはたった1人しかいませんし、レストランが1つあるなら、そのチーフは1人しかいない。でも、それぞれが一生懸命取り組んでやってくれています。ただ、うちのホテルでも60歳定

年で、最終段階に来たときに、モチベーションが下がる人がいるのです。でも、もし本当に私のホテルがナンバーワンになれば、例えばホテルニューオータニの料理がおいしいということでご評価いただけたならば、多分芋の皮をむくしかできない、それしかできない人でも、ナンバーワンを支えているのは、おれがホテルで一番芋の皮をむくのがうまいから、魚をおろすのがうまいからうちのホテルがナンバーワンなのだということで、自分自身が最後まで納得してその職責、仕事にプライドをもってやってくれるだろう。そうなったらうれしいな、そんな思いがあります。



設立記念パーティー風景

うちのホテルなどをみますと、ある程度技術ができて一人前になってくると、どこでもそうでしょうけれども、主任さんというタイトルをあげる。それから、係長、課長、部長、総料理長と順番にステップアップしていくのですけれども、その途中でつぶれてしまう人もいます。料理人としては非常に優れているけれども、管理職の能力に欠ける人がいます。レストランのシェフとしてやっていけば本当においしいお料理を出してお客さんに喜んでもらえるのに、その上のランクに行くと、そういうことができないために自然につぶれていってしまう。自分の特性をなくしてしまう。そういう人間もたまさかみえます。

ですから、私などは組織を考えると、よく人事課の人からかわれるのですけれども、ホテルで一番給料をもらっているのは料理長ですよといわれるのですけれどもそれはさておいて、給料を含めたところの体系というのを、その人によって、例えば総料理長というのは、少なくとも和・洋・中含めて

いろいろな職域があった中で、最高の技術レベルが10だとすると、すべてにおいて9ぐらいのものがいないと下の人はみてくれませんかから統率できない。技術者集団ですからそういうところはあります。レストランのシェフとして置いておいた方が、その人の能力を発揮できる。あるいは、会社に対する貢献度が高いということならば、無理に管理職にしなくても、それなりに見合った給料というのを払うようにできないかなどと、この間、うちの人事とちょっと話をしたことがあるのですが、そのようなことを含めて変わっていかないと、私たちみたいな大きな組織のところは、人が向き不向きの中で歯車として戦っているときに、うまく機能しないのかなどとこのごろ考えます。そのためには、何が何でもホテルがもうかって、高収益の体制をつくらなければいけない。そのためには、ここにいらっしゃる先生方にいろいろお知恵を拝借して、いろいろなことを教えていただいて、みんなが幸せになれるようにやりたいなとこのごろ考えています。

あとは、余談、付録みたいなところですが、このごろ料理人も社会貢献というのが声高に叫ばれております。私たちブランドニッポンなる名前のもとに、農水省関係の方とタイアップして日本の食材というのを世にアピールしましょうというもくろみもしておりますし、例えば全農さんとコラボレーションして、元気な野菜を使ったお料理をどうやってつくろうかということもやっております。

それから、ボランティア活動の中で、先般の新潟の地震のときも、東京のコックさん、すし屋さん、お菓子屋さんの3業態の人間が向こうへ行ってすしをつくる、ポトフを大なべで振る舞う。シューをいっぱい焼いて持っていくというのが認められて、この間、国土交通大臣賞をいただいたようでございますけれども、そのようなこともしております。今のはやりでいいますと、食育なるものもやっておりますし、それぞれの小学校で食の大切さ、食のバランス、正しい食の知識というの、いろいろなところで、いろいろな料理人が一緒くたになって、今、頑張っております。

食をたのしむ——人間にしかできないこと

最後になりますけれども、昔からよく「食は文化

なり」という言い方をされると思うのですが、まさにそうだと思います。この間も中国へ行ったときに思いました。北京にうちの関連のホテルがあるので、業務指導に行ったのですが、つくづく日本茶がまずいなと思いました。日本のちゃんとしたお茶葉をもっていつているのにはです。中国茶を飲むとおいしいです。何で中国茶がおいしくて日本茶がまずいのかなと考えてみたら、中国・北京のお水は硬水ですから、当然のことながら中国茶はおいしく飲めるけれども、日本のお茶は軟水でないとおいしく飲めない。おだしもおいしいのがとれない。イギリスなどへ行って、東洋の文化であるお茶が何ではやったのかなということを自分で追跡して考えると、紅茶を入れるのにふさわしい水があったから、イギリスに紅茶の文化がはやったのかなと思う次第でございます。ですから、我々日本にいて、日本でフランス料理をつくっているわけですから、日本の風土に立脚したおいしいフランス料理というのをもっとつくっていかなければいけないし、そのためには、後輩に心がまえを含めて技術をどんどん継承していかなければいけないと思います。

私たちは、こういう仕事をしていて本当にありがたいなと思うことが幾つかあります。その中で、希望を失い、へたりかけている子にいうのです。「君たち、人間にしかできなくて動物にできないことって何だか知ってる」と。人間にしかできなくて動物にできないことの1つは、楽しむために食をとることだそうです。動物はみんな生きるために食べます。犬の晩さん会だとか、猫のガラディナーなど聞いたことがありません。先般から申し上げていますように、おいしいものを食べればここに笑顔が出る。楽しんでここに笑うというのも人間にしかできないことだそうです。おいしい料理をつくって、皆さんに喜んでいただいて、みんなが幸せになる。私たちはこういうありがたい仕事をしているのだということもいつも若い人たちにいつております。

今後とも自分自身を含めて、おいしいお料理で人を幸せにできたらうれしいなということで、きょうのお話を締めくくらせていただきます。どうもありがとうございました（拍手）。

——了——